

JURNAL Tazkirah ^{تذكرة}

Vol. 2, No. 2, Desember 2010

ISSN. 2088-9453

Tujuan Pendidikan Islam

AH. Mansur, S.E., S.Pd.I., M.Pd.I.

Pengembangan Sekolah Bermutu

Drs. Akhmad Junaidi, M.Pd.

Kebijakan Pendidikan dan Pengembangan Sekolah

Mesiono, M.Pd.

Relasi Politik dan Pendidikan Islam di Indonesia

Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.

Pengembangan Empati Anak di Sekolah

Khairuddin Tambusai

Analisis Filosofis Tentang Pemikiran Pendidikan Etika dalam Perspektif Ibn Maskawaih

Amrillah, M.Pd.I

Epistemologi Usul Fikih: Mengkritisi Tawaran Muhammad Syahrur dengan Teori *Nazhariyyah al-Hudud* (*Limit Theory* / Teori Batas)

Abdul Mujib Nasution, S.H.I., M.S.I.



Diterbitkan oleh:

Lembaga Penelitian dan Pengembangan Masyarakat (LP2M)
Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Azhar Lubuklinggau
Sumatera Selatan

KEBIJAKAN PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH (School Development)

**Oleh
Dr. Mesiono. M.Pd.**

Abstrak

Kepala sekolah dengan otonomi yang lebih luas, memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan pengembangan sekolah. Karena itu, kebijakan pengembangan sekolah perlu dipahami agar formulasi kebijakan dapat diarahkan untuk mencapai kualitas unggul dalam proses, kegiatan dan lulusan yang sesuai harapan masyarakat.

Abstrac (bahasa Inggris)

Pendahuluan

Setelah memasuki setengah dasawarsa era otonomi daerah, ternyata desentralisasi pendidikan memberikan peluang otonomi lebih luas kepada kepala sekolah sehingga semakin dirasakan banyak manfaatnya untuk membuat kebijakan pengembangan sekolah. Untuk mempercepat kemajuan masyarakat pada saat ini masyarakat membutuhkan banyak sekolah yang benar-benar berkualitas dalam bidang manajemen, program pengajaran, iklim, dan kepemimpinan sekolah.

Pengembangan sekolah berarti melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Tentu saja perubahan dimaksud adalah berkaitan dengan kualitas sekolah. Perubahan adalah bergerak dari keadaan yang tetap, Itu artinya bergerak menuju sasaran, pernyataan ideal, atau visi apa yang seharusnya dan

cara bergerak dari kondisi masa kini, kepercayaan atau sikap (William J, ed,et al, 1995:9).

Tugas utama manajemen sekolah di masa depan dapat dipastikan akan lebih dinamis dan menantang. Itu sebabnya fokus manajemen sekolah adalah perubahan sistem organisasi, penekanan terhadap mengatasi masalah masalah alamiah yang bersifat situasional dan dampak pengaruh yang luas. Terutama kemampuan membuat kebijakan untuk pengembangan sekolah.

Pengembangan sekolah selalu terkait dengan istilah inovasi. Sedangkan inovasi akan melahirkan kejutan karena ada perubahan dan pengembangan. Ditegaskan bahwa:” *Innovation is always surprise. It is something no one has thought of before*” . *To create a culture for innovation leaders must distribute virtual kaleidoscopes and encourage their use* (Hesselbein, 1998:73). Jadi inovasi, atau perubahan sekolah selalu menampilkan berbagai kejutan bagi para warga sekolah. Karena itu diperlukan adanya komunikasi yang lancar antar pengelola sekolah dan semua warga untuk memahami pentingnya perubahan dan pengembangan sekolah.

Dalam pemecahan masalah masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin sekolah haruslah dengan menganalisis organisasi, sub sistem yang saling terkait, dan pengaruh pengaruh yang mungkin menguntungkan dari lingkungan. Bagaimana kebijakan sekolah ditafsirkan dan dilaksanakan dalam rangka pengembangan sekolah? Tulisan ini berusaha menjelaskan kajian kebijakan pengembangan sekolah.

Kebijakan Sekolah

Sebagai pelaksana operasional pendidikan, apakah sekolah memiliki peluang membuat kebijakan? Caldwell dan Spinks (1989:139) dalam Beare, at al ;menyatakan suatu kebijakan sekolah adalah sebagai pernyataan tentang tujuan dan satu atau lebih petunjuk mengenai bagaimana sasaran dicapai yang

dilaksanakan bersama serta memberikan kerangka kerja bagi pelaksanaan program sekolah”.

Sekolah memiliki sejumlah kebijakan, bergantung atas ukuran dan programnya. Banyak kebijakan akan memberikan kerangka kerja bagi keputusan berhubungan dengan kurikulum dalam bidang matematika, sains dan bahasa serta ekstra kurikuler. Kebijakan lain akan mempengaruhi semua bidang kurikulum; sebagai contoh: pekerjaan rumah, penilaian dan pelaporan. Kategori lain dari kebijakan akan berkenaan dengan manajemen murid (sebagai contoh: disiplin, studi lapangan) dan manajemen proses secara umum mengenai kebijakan atas pengambilan keputusan atau keterlibatan masyarakat”.

Suatu sekolah dasar mungkin membuat kebijakan atas pengembangan kemampuan membaca, dengan menyusun harapan yang tinggi bagi semua murid dan tujuan seperti menjamin bahwa setiap murid dapat mencapai tingkat tinggi kemampuan membaca pada semua usia murid dan dalam berbagai keadaan”.

Caldwell dan Spinks merekomendasikan satu model dari formulasi kebijakan berdasarkan kepada apakah isu kepuasan umum terhadap praktek yang ada di sekolah (*non contentious*), dan didasarkan kepada adanya ketidaksetujuan atas praktek yang berlangsung diantara staf atau yang lain di kalangan warga sekolah. Selain itu ada ketidakpuasan tentang pendekatan yang diambil jika isu itu tidak diupayakan di sekolah. Bagi persoalan *non-contentious*, disarankan adanya dokumentasi sederhana dari keberadaan praktek dalam format yang disetujui bagi pernyataan kebijakan. Selain itu disarankannya, bahwa pernyataan kebijakan seharusnya tidak dibuat secara ringkas, atau dengan lebih panjang sehingga kebijakan akan jarang dibaca dan diubah. Hal yang penting diusahakan, pernyataan bebas dari jargon agar kebijakan dapat dibaca dan dipahami oleh semua anggota warga sekolah”.

Bagi pembuatan kebijakan yang berdasarkan kepada keadaan isu ketidaksetujuan, disarankan bahwa kesepakatan dari kelompok kerja

mempersiapkan pilihan-pilihan bagi pertimbangan oleh format kebijakan. Kelompok kerja seharusnya terwakili dari sejumlah ahli dan memahami isu dan kebijakan yang harus memperoleh informasi dari berbagai macam sumber dalam mempersiapkan pilihan kebijakan. Hasil yang diinginkan adalah adanya konsensus atas suatu kebijakan yang diinginkan dan layak. Pendekatan yang disarankan memberikan mekanisme pemberdayaan staf dan warga sekolah dalam mempersiapkan kebijakan yang memberikan kerangka kerja bagi tindakan dalam membawa visi menjadi realitas”.

Menurut Newton & Tarrant (1992:125), proses membuat kebijakan dan penyusunan tujuan untuk meletakkan kebijakan ke dalam praktek adalah menguji kebaikannya secara detail. Kebijakan dapat berasal pada sejumlah tingkatan atau dari berbagai macam sumber: pemerintah pusat, pemerintah daerah, atau dari administrator, dari guru, dan kepala sekolah, orang tua dan jarang sekali dari murid”. Kebijakan sekolah mungkin diaplikasikan kepada bidang yang luas dari aktivitas peningkatan kualitas sekolah, kesamaan peluang, membaca, berhitung, pengelompokan kelas, jenis pembelajaran, gaya hidup sehat, dan pemeliharaan spiritual/rohaniah.

Istilah kebijakan dapat digunakan untuk merangkum rancangan dasar, dan langkah-langkah kecil”. Istilah kebijakan juga sering untuk menjamin dan menambah legitimasi dan kadang-kadang menghindari penetapan tindakan: harus melakukan ini karena ini adalah kebijakan pemerintah, spesifikasi dan artikulasi kebijakan dapat menjadi hal menarik dalam cara pandang ke depan. Maka implementasi kebijakan harus dimulai pada manajemen puncak dan kebijakan harus disampaikan oleh kekuatan kerja yang secara kritis dapat menghindari kegagalan untuk mencapai tujuan.

Dalam hal ini, kepemimpinan mempelajari keinginan dan kemampuan untuk menyusun kebijakan dan prakteknya pada tingkatan optimal dan kemudian bekerja secara berhasil dalam pelaksanaannya, menuju visi tetapi juga

realistis dan diarahkan. Ditambahkan, kepemimpinan melibatkan sintesis dari konsultasi dan penetapan arah pengembangan sekolah”.

Keberhasilan dan pembuatan kebijakan adalah langkah pertama dengan mencakup identifikasi dari bidang umum, analisis, penyusunan sasaran, memutuskan bidang-bidang pelaksanaan, menjelajahi administrasi secara luas, politik dan dimensi masyarakat, negosiasi dan konsultasi dan akhirnya formulasi akhir serta pelaksanaan kebijakan (Van Velzen, et al, 1985).

Efektivitas pembuatan kebijakan adalah kesamaan dan penerimaan dari sasaran pada semua level untuk meningkatkan peluang pencapaian sasaran organisasi dan tidak menghamburkan energi dalam konflik” (Van Velzen, et al, 1985:126).

Secara khusus pembuatan kebijakan adalah suatu elemen penting dalam hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilayani” Van Velzen, et al, 1985:120). Ada beberapa alasan mengapa pelaksanaan kebijakan dapat dilihat sebagai yang diinginkan dan mencerahkan alasan positif, yang berkaitan dengan pencapaian pengembangan sekolah”, (1) siapa yang berkenaan dengan kebutuhan pembuatan kebijakan?, (2) adakah suatu kebijakan baru diusulkan untuk kebijakan dalam garis kepentingan tertentu atau inovasi baru?, (3) bagaimana rincian maksud kebijakan dibuat? (4) siapakah yang akan mengarahkan kebijakan? , (5) siapakah yang memberi legitimasi akan masukan kebijakan ?, (6) bagaimana kebijakan tersebut akan dievaluasi, (7) kapan kebijakan tersebut ditinjau ulang?, (8) bagaimana kebijakan dilaksanakan dalam praktek?.

Dari sudut pandang ini orang-orang harus diyakinkan dengan berbagai alasan akan pentingnya kebijakan. Meskipun, kadang ada yang sinis terhadap kebijakan yang akan dibuat. Ada banyak kesempatan yang baik bagi berbagai alasan dalam pernyataan kebijakan. Tekanan dari lingkungan luas dapat muncul, mungkin bergantung pada sumberdaya, maksud, dan atau menyatakan harapan manajemen bahwa sesuatu akan terjadi jika kebijakan dilaksanakan.

Kalangan politisi dan ahli dapat memberikan dukungan bagi pembuatan keputusan dengan berbagai aturan sesuai dengan sistem pemernitahan. Secara positif, pembuatan kebijakan dapat juga mengarahkan kepada penegasan tentang tindakan, jadi pengembangan sekolah dapat dibangun atas kelanjutan perencanaan pengembangan jangka panjang suatu sekolah, atau rencana induk pengembangan sekolah". Kebijakan yang disusun dalam rencana jangka panjang atau pengembangan sekolah tentu saja konsisten pada kualitas unggul sekolah.

Dari banyak penyelidikan dan analisi oleh Stogdill (1984) menemukan bahwa bakat kepemimpinan, bahwa ada beberapa bakat yang secara konsisten menjadi karakteristik pemimpin efektif, yaitu: (1) rasa tanggung jawab, (2) peduli atas penyelesaian tugas, (3) energik, (4) tekun, (5) mau memikul risiko, (6) kemurnian, (7) percaya diri, (8) kemampuan mengatasi stres, (9) kemampuan memengaruhi, (10) kemampuan koordinasi usaha orang lain dalam mencapai tujuan" Van Velzen, et al, 1985:103).

Bila karakteristik ini mungkin digunakan dengan relatif tinggi dalam hal percaya diri dalam menseleksi dan mengembangkan pemimpin, namun kurang diperhatikan dalam praktek kepemimpinan sekolah.

Partisipasi merupakan syarat yang esensial jika individu guru dan staf diharapkan akan dapat merasa bahwa mereka menjadi bagian perubahan dan tidak hanya adanya sebagai pelaksana perubahan yang dikembangkan oleh orang lain. Persoalan pengembangan kebijakan adalah hal krusial di sini. Jika para guru belajar tentang perubahan melalui perantara suatu tugas, kemudian mereka tidak lagi mencapai rasa memiliki, ini hal krusial jika perubahan itu sepenuhnya berhasil. Adalah hal penting bahwa guru secara nyata terlibat dalam pengembangan kebijakan dan memiliki peluang untuk membawa semua pengalaman dari lapisan bawah atas upaya membantu pemecahan masalah. Para manajer kadangkala cukup menggerakkan dari hari ke hari akibat dari perencanaan keputusan, untuk membuat solusi terhadap persoalan dalam

praktek sekolah. Iklim dari partisipasi dalam kerangka formulasi kebijakan dapat membantu menciptakan suatu atmosfir stabilitas dan keamanan yang sangat esensial bagi efektivitas perubahan (Oliver, ed, 1996:5).

Kepemimpinan dan Kebijakan Sekolah

Beberapa temuan utama dari gerakan teori, dalam kepemimpinan terlalu berani memberikan kesimpulan. Secara rinci mungkin ditemukan dalam hal perilaku pemimpin yang mengacu kepada dua dimensi utama. Perilaku yang menyatakan peduli terhadap pencapaian tugas dalam organisasi dan peduli terhadap hubungan sesama manusia dalam organisasi. Teori ini secara umum diterima bahwa kedua jenis perilaku ini menjadi syarat keberhasilan kepemimpinan. Usaha untuk mengembangkan teori melibatkan penelitian yang hati-hati dalam situasi tugas kepemimpinan, memahami bahwa tak satupun cara yang terbaik untuk memimpin dalam semua situasi tetapi bahwa dalam situasi tertentu, satu pendekatan kepemimpinan mungkin lebih efektif dari yang lain. Tantangan terhadap teori perilaku kepemimpinan yaitu salah satunya dijelaskan teori kontingensi.

Hersey dan Blanchard (1982) mengusulkan teori situasional bahwa perilaku kepemimpinan dibagi atas kematangan bawahan atau anggota. Situasi dalam teori ini kemudian dibagi kepada kematangan profesional dan kematangan psikologis. Ada dua dimensi juga tentang perilaku pemimpin, yaitu: perilaku orientasi tugas, dalam hal ini pemimpin menekankan kepada tugas khusus; dan perilaku hubungan dalam hal ini pemimpin menggunakan waktu dalam membangun hubungan interpersonal yang baik dengan anggota kelompok. Teori ini mengusulkan empat jenis perilaku kepemimpinan secara umum, setiap bagian cocok dengan kepada level kematangan khususnya. Peningkatan kematangan, pemimpin bergerak melalui gaya rancangan menceritakan (pencapaian tugas tinggi- hubungan rendah), menjual (pencapaian

tugas tinggi-tinggi hubungan), partisipasi (rendah pencapaian tugas-tinggi hubungan), dan delegasi (rendah pencapaian tugas dan rendah hubungan).

Hasil penelitian Rutter (1980), salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas sekolah yang dicapai dengan kebijakan pengembangan sekolah di antaranya:

1. Sistem reward dan hukuman. Menambah penggunaan reward menimbulkan kebanggaan dan penghargaan, bekerjasama dengan hasil yang menyenangkan.
2. Lingkungan sekolah. Kondisi kerja yang baik, tanggung jawab kepada kebutuhan murid dengan kepedulian yang baik dan dekorasi bangunan, bekerjasama dengan hasil yang lebih tinggi.
3. Sekolah yang berhasil cenderung membuat penggunaan tugas rumah yang baik, menyusun tujuan akademik yang jelas, memiliki atmosfer percaya diri sebagai suatu kemampuan murid.
4. Hasil lebih baik bila guru-guru memberikan contoh perilaku yang baik dengan arti memelihara waktu yang baik, keinginan menangani masalah murid.
5. Temuan atas kelompok manajemen dalam kelas berpendapat pentingnya mempersiapkan bahan kemajuan bahan pelajaran, memelihara perhatian keseluruhan kelas, dari rendah hati, disiplin, fokus atas perilaku pemberian imbalan yang baik dan tindakan cepat menangani gangguan.
6. Hasil akan lebih menyenangkan bila ada kombinasi kepemimpinan bersama dengan proses pengambilan keputusan yang semua guru merasa pandangan mereka terwakili" (Saran dan Trafford, 1990:14-15).

Penelitian Reynold dan Sullivan (1979), dikemukakan Saran dan Trafford, bahwa sekolah efektif dalam perspektif pengorganisasian sekolah, menerapkan keseimbangan pemberdayaan, rendahnya tingkat hukuman fisik, kepala sekolah mengembangkan kekuasaan, hubungan sekolah dengan orang tua terbuka, staf dengan harapan positif terhadap siswa, dan bentuk organisasi yang melibatkan

siswa secara akademik dan secara sosial bekerjasama dengan siswa. Efektivitas sekolah yang tinggi merupakan kerjasama dengan siswa daripada memaksa” (Saran dan Trafford, 1990:15) .

Kebijakan yang dibuat untuk pengembangan sekolah sangat ditentukan oleh otonomi dan kepemimpinan sekolah. Pengembangan sekolah diarahkan kepada pencapaian kualitas sekolah efektif. Selanjutnya penelitian Montimor,et al (1988) menemukan beberapa karakteristik sekolah efektif, di antaranya:

1. Kepemimpinan bermakna terhadap staf oleh kepala sekolah. Kejadian ini menggambarkan kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah, aktivitasnya melibatkan di dalam sekolah tetapi pembagian kekuasaan yang baik dengan staff. Kepala sekolah tidak menggunakan pengawasan total terhadap guru tetapi konsultasi dengan mereka dalam pengambilan keputusan seperti dalam hal perencanaan dan membuat rambu-rambu kurikulum”.
2. Melibatkan wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah dapat berperan penting dalam mencapai efektivitas sekolah atau tidak. Adapun wakil kepala sekolah biasanya dilibatkan dalam pengambilan kebijakan, dan peningkatan kemajuan siswa.
3. Melibatkan guru. Dalam sekolah yang berhasil, guru dilibatkan dalam perencanaan kurikulum dan memainkan peran utama dalam pengembangan panduan kurikulum. Sebagai wakil kepala sekolah, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kelas mereka dalam mengajar sangat penting. Seperti halnya, konsultan dengan guru tentang keputusan menempati fungsi penting.
4. Iklim positif. Suatu sekolah efektif memiliki etos positif. Seluruh atmosfer lebih menyenangkan dalam sekolah efektif, bagi keragaman pemikiran. Ada penekanan yang kurang atas hukuman dan kritisisme serta menekankan pada pemberian imbalan kepada murid.

Manajemen kelas nampak kesatuan dan keadilan dalam sekolah efektif(Saran dan Trafford, 1990:17) .

Organisasi seharusnya mendorong inovasi pada setiap waktu pada semua tempat. Strategi bagi inovasi mencakup aktivitas pada tiga level piramida, yang menurut Hesselbein (1990), yaitu: (1) pada tingkat puncak- sedikit sentuhan besar tentang masa depan, kemudian invesmen besar dalam produk, teknologi atau inovasi pasar, (2) pada level menengah- inovasi pada bagian promosi, (3) pada tingkat dasar- sejumlah besar operasional.

Pimpinan sekolah harus orang yang mampu memberdayakan personil sekolah dalam proses pengembangan sekolah. Dijelaskan oleh Hesselbein (1990:88), para pemimpin harus mengusahakan, memperjuangkan dan kemudian mendukung gagasan-gagasan baru. Pemimpin harus memberikan dan lingkungan bagi pengembangan dan menyatakan semangat kerwirausahaan. Pemimpin harus memberdayakan”.

Lebih jauh dijelaskannya, bahwa pemberdayaan orang-orang untuk berinovasi, bagaimanapun tidak berarti memberikan kebebasan kepada setiap orang melakukan sesuatu apa yang ingin dilakukan, tetapi inovasi adalah adanya pengakuan dan penerimaan atas gagasan baru (Hesselbein, 1990:88).

Bagaimanapun, integritas kepala sekolah berhubungan dengan kualitas sekolah. Semakin tinggi kualitas integritas kepala sekolah maka akan semakin tinggi kualitas sekolah. Integritas kepala sekolah merupakan kapasitas kepala sekolah memberikan: (1) komitmen pengabdianya pada sekolah yang dipimpinnya , tanggung jawab, daya inovasi, kepercayaan, (2) nilai-nilai-kejujuran, keyakinan sikap adil, memelihara dan menepati janji, (3) konsisten dalam tindakan dan keputusannya tercermin pada sikap konsekuen dan teguh dalam melaksanakan visi dan misi sekolah”.

Menurut Owens, (1995:126) antara Kepemimpinan Transformatif dengan Kepemimpinan Transaksional

1. Kepemimpinan Transaksional dalam pendidikan adalah dapat dan melakukan pekerjaan, keamanan, jabatan, dan dapat menyenangkan, dan bahkan lebih mendukung perubahan, bekerjasama dan pemenuhan anggota.
2. Kepemimpinan transformasional, memotivasi potensi anggota, memelihara kepuasan kebutuhan tinggi, dan mengikat sepenuhnya anggota. Hasil dari kepemimpinan transformasional adalah adanya suatu hubungan timbal balik dan saling merangsang serta peninggian yang memindahkan pengikut ke dalam pemimpin dan memasukkan pimpinan dalam agen moral. Tingkatan tinggi kepemimpinan adalah bahwa konsep kepemimpinan moral mulai untuk menerima lebih banyak perhatian dalam dunia pendidikan tahun 1990-an.

Salah satu aspek penting dalam pemberdayaan adalah memberikan peluang kepada guru untuk berpartisipasi secara aktif, terbuka dan tanpa rasa takut dalam akhir proses menjaga dan mewujudkan visi sekolah, serta budaya melalui diskusi aktif. Burn menjelaskan bahwa dasar kepemimpinan transformatif, yaitu:

1. Partisipasi guru secara aktif dalam proses dinamis dari kepemimpinan memberikan kontribusi pengetahuan, pemahaman dan gagasan mereka untuk membangun visi sekolah.
2. Mereka memperoleh rasa memiliki pribadi lebih baik dan kemudian komitmen pribadi terhadap nilai sekolah yang akan memelihara visi masa depan.
3. Dengan keterlibatan pribadi secara aktif dalam proses dan dengan tekad pribadi terhadap hasil, guru terdorong untuk berkembang dalam kesadaran akan misi luas sekolah dan hubungan mereka sehari-hari untuk bekerja kepada pencapaian misi" (Owens, 1995:132).

Ada beberapa faktor esensial bagi keberhasilan perencanaan aksi pengembangan sekolah, yaitu:

- 1) melibatkan stakeholders kunci dalam proses perencanaan,
- 2) mengevaluasi data yang relevan,
- 3) Menyepakati apa yang diubah atau ditingkatkan,
- 4) Mengembangkan strategi perubahan,
- 5) Mengembangkan sistem pemantauan dan mengelola proses perubahan,
- 6) Menegaskan peran perubahan (Williem, J,et al , 1995:177).

Pengembangan sekolah diarahkan untuk meningkatkan kualitas. Pada dasarnya perlu mempelajari kekuatan dan kelemahan, staf, dan moral, bangunan, peralatan peralatan cukup atau tidaknya, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan, dan buget atau keuangan sekolah. Inti pengembangan sekolah mempelajari dari sekolah bahwa kesuksesan itu mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup:

1. Sistem komunikasi penting untuk pengembangan sekolah secara efektif.
2. Pernyataan visi dan misi yang jelas mesti dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunitas sekolah.
3. Strategi pengembangan sekolah haruslah dibuat secara bersama sama dengan menerima masukan masukan dari sesama *stakeholder*.
4. Mendelegasikan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah, guru dan siswa adalah suatu hal yang penting, supaya kepala sekolah memiliki kemampuan secara efektif mengalokasikan waktu untuk isu-isu pengembangan sekolah.
5. Dukungan masyarakat dan kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi terbuka dan transparan sangat penting.
6. Jika kita akan mengharapkan lebih dari para staf kemudian kita mesti secara silmultan melibatkan mereka dalam program kita.
7. Kita memerlukan penilaian yang tepat dan memaksimalkan SDM sekolah.
8. Kita harus melakukan upaya maksimal meningkatkan sumber daya sekolah dan masyarakat yang lebih luas.

9. Pengembangan akademis, supervisi, dan membangun sistem mesti terintegrasi di dalam program.
10. Kurikulum sekolah (termasuk ekstra kurikuler) mesti secara tepat mencerminkan tujuan-tujuan sekolah.

Penutup

Perubahan terus terjadi dalam organisasi setiap hari. Organisasi dimulai, dengan tumbuh, terus berkembang namun ada yang tumbuh langsung layu karena tidak mampu bertahan digoncang berbagai rintangan dan tantangan. Akibat berbagai perubahan eksternal, sebagian dari organisasi, khususnya bisnis ada yang melakukan merger, diambil alih, pencerahan usaha, pembaharuan, bahkan ada yang memberhentikan pegawai atau berbagai cara pengurangan staf.

Sekolah memerlukan kebijakan pengembangan yang diarahkan kepada pencapaian kualitas unggul. Untuk menangkap dengan baik persaingan antar sekolah dan antar daerah maka usaha pengembangan sekolah diperlukan oleh warga sekolah. Kepemimpinan transformatif menjadi satu instrumen penting menagrahkan perubahan untuk pengembangan sekolah.

Kepala sekolah dengan otonomi lebih luas memiliki peluang untuk mengembangkan organisasi sekolah. Kebijakan pengembangan sekolah harus bermuara kepada langkah inovasi dengan memperkenalkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*), membentuk tim kerja dari dalam, penggajian berbasis keterampilan, dan rekayasa ulang format program pengembangan mutu sekolah sesuai tuntutan perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Rothwell, William J, et al, *Practicing Organization Development*, London: Feiffer & Company, 1995.
- Beare, Hedley, Brian J Caldwell dan Ross H Milikan, *Creating Excellent School: Some New Management*, London: Rotledge New in Paperback, 1989.
- Colin Newton & Tony Tarrant, *Managing Change in School*, London: Routledge, 1992.
- Oliver, Paul, ed, *The Management of Educational Change*, England: Asghate Publishing Limited, 1996.
- Hesselbein, Francis, *Leading for Innovation*, New York: Drucker Foundation Wisdom to Action Series, 1990.
- Saran, Rene dan Vernon Trafford, *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect*, New York: The Falmer Press, 1990.
- King, Nigel, dan Neil Anderson, *Innovation and Change in Organizations*, London: Routledge, 1995.
- Owens, Robert G, *Organizational Behavior in Education*, London: Allyn and Bacon, 1995.

